

市場志向の前提 ——文化と行動の統合——

The Antecedence of Market Orientation:

The Integrating Culture with Activities

博士後期課程 商学専攻 2006年度入学

田 口 尚 史

Takashi Taguchi

【論文要旨】

本論の目的は、企業がより市場志向となるための前提あるいは障害の理論的枠組みを探索することを目的としている。これまでの市場志向に関する研究は、市場志向と事業業績との間にプラスの関係があることを証明しているが、どのようにすれば、より市場志向になれるのかについては、相対的に深い研究がされてこなかった。また、市場志向の前提に関する初期の研究では、市場志向の前提を行動か文化かという代替的観点から考察してきた。これらのギャップを埋めるために、本論では、行動と文化を包含するより包括的で体系的な市場志向の理論的枠組みの構築の方向性を示す。そのため、初めに、マーケティング・コンセプトから市場志向に至る研究成果を整理する。その後、市場志向の前提及び障害についての研究成果を、その特徴によって類型化し、理論的枠組みの不完全性を指摘する。最後に、これらの不完全性を補うために、市場志向の前提及び障害を説明するより包括的な経営管理システムという概念を導入し、文化と行動との動的な関係を提示する。

【キーワード】 市場志向の前提，市場志向文化，市場志向行動，経営管理システム，包括的概念

はじめに

市場志向に関する研究は、市場志向と事業業績との間にプラスの関係があることを証明し、どんな企業であれ、より市場志向になることを奨励してきた。しかし、どのようにすれば、より市場志

向になれるのかについては、相対的に深い研究がされてこなかった。それらの市場志向の前提あるいは障害に関する研究では、トップ・マネジャーの態度や、組織の統合、マーケティングの強調といった要因が指摘されているが、それらを理論的に体系化した研究は少ない。また、市場志向の前提に関する初期の研究は、行動か文化かという代替的観点から考察されてきた。

そのため、本論では、市場志向の前提あるいは障害について、理論的枠組みを探索することを目的とする。企業は、より市場志向となることで業績を向上させるということへの共通認識が得られた今日では、その実現のための理論的枠組みを構築することには価値があると思われる。行動であれ、文化であれ、市場志向になるための道程は、遠く長い過程であり、より効果的で効率的な方法を発見することによって、企業が市場志向となる可能性を高めることができるかもしれない。

これらの研究課題に取り組むために、まず、市場志向の先行研究をレビューした。過去50年間にわたる研究の中で用いられてきた用語を整理し、次に、市場志向の前提について、主として、文化的な側面から研究成果を類型化する。近年の市場志向の前提に関する研究では、行動か文化かといった代替的な視点ではなく、より包括的な経営システムという観点からの研究が進展していることが明らかにされる。その後、これらのレビューに基づいて、市場志向の前提のより包括的な枠組みの方向性が示される。これまでのような行動と文化を代替的な観点として扱うのではなく、それらを包含する経営管理システムという概念を示す。この概念は、それまでの市場志向の前提に比べ、より操作化可能で、より動的な変革メカニズムを説明できる。

第一章 用語の整理

マーケティングでは、マーケティング特有の研究領域として、マーケティング・コンセプトという分野がおよそ50年前から存在していた。その間、数多くの活発な議論を経て、今日、市場志向という概念が登場した。しかし、その議論の中で、マーケティング・コンセプト (marketing concept)、顧客志向 (customer oriented; customer orientation)、市場志向 (market orientation; market oriented)、市場駆動型 (market driven) といった様々な用語が用いられ、時に、研究者や実務家の間で異なる解釈がされてきた。そこで、最初に、これらの用語を整理したい。

これらの用語は、2つのグループに大別できる。最初のグループは、マーケティング・コンセプト、顧客志向などからなる。主要な研究者の定義を紹介すると、以下のようなものがある。

- ・マーケティング・コンセプト (marketing concept) とは、「最大限の長期的企業利益を生み出すという基本目的のために、マーケティング機能のすべてを統合・調整し、同時に、他のすべての経営機能と統合されることを強調する企業の心理状態である」(Felton 1959, p. 55)。
- ・顧客志向企業 (customer-oriented company) とは、事業を定義するに当たって、顧客ニーズの視点から自社の事業領域を定義している企業である (Levitt 1960)。

- マーケティング・コンセプト (marketing concept) とは、「既存または潜在的な顧客からスタートし、顧客満足の創造を通じて利益を探索し、そして、統合された企業全体のマーケティング・プログラムによってそれを達成すること、……製品の方を向いた対内的な志向ではなく、市場という外部に目を向けることである」(Kotler 1967, p. 6)。
- マーケティング・コンセプト (marketing concept) とは、「二つの基本的な考え方に基づいている。一つは、すべての企業活動の中心点あるいは枢軸として顧客を捉えること。二つは、(売上高ではなく) 利益がマーケティング活動の評価基準として規定されることである」(Barksdale and Darden 1971, p. 29)。
- 「市場駆動型企业 (market-driven business), 顧客焦点企業 (customer-focused business), 顧客志向企業 (customer-oriented firm) とは、顧客への関心を企業活動の最重要指針とする信念を持った企業である」(Webster 1988)。
- 「マーケティング・コンセプト (marketing concept) とは、戦略と企業運営に関する企業の考え方の中心に顧客を据えるという独特な企業文化、共有された基本的な信念と価値観である」(Deshpandé and Webster 1989, p. 3)。

これらの定義から、このグループの著者たちは、以下のような点を強調している。

- 対内志向から対外志向への転換
製品や生産といった社内の活動に焦点を当てて企業経営を遂行するのではなく、市場（とりわけ、顧客）という社外に焦点を向けさせることを強調する。
- 意思決定の規範
事業部門の選択、製品あるいは販売方法など、意思決定の際の規範としての役割を果たす。
- マーケティングによる統合
顧客を中心に据えたマーケティングのイニシアティブにより各職能全体を統合する。

第二のグループは、市場駆動型、市場志向という用語を用いているグループである。例えば、以下のような定義がある。

- 市場志向型組織 (market oriented organization) とは、「マーケティング・コンセプトと行動が一致している組織のことである」(Kohli and Jaworski 1990, p. 1)。
- 市場志向 (market orientation) とは、「現在及び将来の顧客ニーズに関する市場情報の組織全体による生成、組織内でのその情報の普及、そして、それへの組織全体での反応である」(Jaworski and Kohli 1993, p. 54)。
- 市場志向 (market orientation) とは「買い手に対して優れた価値を創造し、そして、企業

にとっても継続した優れた事業業績を創造するのに必要な行動を、最も効果的かつ効率的に生み出す組織文化である」(Narver and Slater 1990, p. 21)。

- 市場駆動型企業 (market-driven firm) とは、「企業にとって価値ある顧客を理解し、惹き付け、維持する能力を持った企業である」(Day 1999, p. 5)。

このグループの著者たちは、以下のような点を強調している。

- マーケティング・コンセプトの実行

マーケティング・コンセプトを行動として実行することに焦点を当てている。

- 競争業者への関心

市場を単なる顧客の集まりと捉えるのではなく、顧客と競争業者の集まりとして捉える。

- 持続的な競争優位性の獲得

競争優位性を獲得することを通じて、競争業者よりも相対的に高い価値を顧客に提供し続けることを目指す。

- 資源ベースの観点 (RBV)

持続的競争優位性の源泉として、企業が保有する無形の能力や文化を重視する。

この2つのグループのうち、前者は、顧客に対する関心及び焦点を経営中心に据えて企業経営を遂行するという経営哲学的な性格を有しており、トップ・マネジャーがそのような経営哲学の下で全社的な意思決定を行うことを目指す考え方である。Shapiro (1988) が、市場に駆動される (market driven) や「顧客志向 (customer oriented)」の違いを考慮せずに、この両方のフレーズを交互に用いているように、市場という単語は暗に顧客を指している。また、Bell and Emory (1971) が、「マーケティング・コンセプトは、顧客志向 (customer orientation)、統合された活動 (integrated effort)、利益指向 (profit direction) の3要素から構成され、顧客志向は哲学的だがマーケティング・コンセプトはより実務的である」(p. 39) と述べているように、哲学的な観点が多少なりとも盛り込まれていた。

一方、後者のグループは、より実践的で行動を重視している。例えば、Kohli and Jaworski (1990) は、マーケティング・コンセプトを“実践すること”として市場志向 (market orientation) を捉えている。Narver and Slater (1990) は、文化として捉え、そのような文化は顧客に対して優れた価値を創造し、持続的競争優位性を獲得することに駆り立てる行動を生み出すと述べている。

このように、マーケティング・コンセプトに関する議論は、哲学と実践という2つのグループに分類される。次節以降では、マーケティング・コンセプトを実践する際の障害について考察する。

第二章 市場志向の前提

市場志向に関する研究の多くは、主として、(1)どうしたら市場志向型企業になることができるのか、あるいは、市場志向になることへの障害は何かという市場志向の前提に関する研究課題（例えば、Day 1994, 1999; Harris 1996; Sinkula 1994; Sinkula *et al.* 1997; Slater and Narver 1995）、(2)市場志向度合いと事業業績（市場業績及び財務的業績など）との関係性があるのかどうかに関する研究課題（例えば、Jaworski and Kohli 1993; Narver and Slater 1990; Slater and Narver 1994）、そして、(3)市場志向の前提と成果の両方に関する研究課題（例えば、Baker and Sinkula 1999; Kohli and Jaworski 1990）、(4)市場志向の前提と結果との関係をモデレート（緩和）したり、メディエート（媒介）する要因は何かに関する研究課題（例えば、Jaworski and Kohli 1993; Kohli and Jaworski 1990; Meehan *et al.* 2007; Narver and Slater 1990; Slater and Narver 1994）に対して、多くの研究者たちの関心が向けられてきた。しかし、市場志向となるための前提や障害については、これまで、相対的にはあまり多くの注意が向けられてこなかった（Harris 2000; Gebhardt *et al.* 2006）。

市場志向の前提については、著名な二編の論文から、主に、二つの観点に大別される（Griffiths and Grover 1998; Meehan *et al.* 2007）。第一は、Kohli and Jaworski (1990) によって採用された行動的側面に焦点を当てた観点である。市場志向とは、「組織全体による現在及び将来の顧客ニーズに付随する市場情報の生成、その市場情報の部門を越えての普及、そして、その市場情報に対する組織全体による反応である」（p. 6）と定義しているように、彼らは、企業における市場情報処理活動に焦点を当てており、その基礎を組織学習のプロセスに置いている。

第二は、Narver and Slater (1990) により採用された文化的な観点である。彼らによれば、「市場志向とは、買い手に対して優れた価値を創出し、同時に、その企業に対して継続的な優れた成果を創出するのに必要な行動を、最も効果的に、かつ、最も効率的に創造しようとする組織文化である」（p. 21）。さらに彼らは、市場志向の構成要素として、顧客志向（対象市場における買い手に関する情報を入手すること）、競争業者志向（対象市場における競争業者に関する情報を入手すること）、機能間調整（マーケティング部門以外の部門を巻き込んだ全社的に調整された活動）の三要素を提起した。要するに、市場志向の仮説とされる三つの行動上の構成要素とは、市場情報を入手して普及させる活動と、顧客価値の創造を調整することに関するものである（Narver and Slater 1990）。

企業がより市場志向となるための前提や障害を、いずれの観点から説明するのが良いかについての議論は後の章で行なうが、本来、市場志向研究は、企業文化の研究から始められたことに鑑み、次節では、市場志向の文化的側面から先行研究をレビューし、議論を進めることにする。

市場志向文化

マーケティングにおいて企業文化が注目を受けたのは、1980年代初頭以降である。“顧客に密着す

る”という企業文化の重要性を強調した Peters and Waterman (1982) による調査結果から、マーケティング研究者たちは、マーケティング・コンセプトの重要性を再強調した (Deshpandé and Parasuraman 1984; Dunn *et al.* 1985; Parasuraman and Deshpande 1984)。

マーケティングにおいて、企業文化とは「組織機能に関して共有された仮定と理解の集まり」(Deshpandé and Webster 1989, p. 4), 「個人が組織機能を理解するのを助ける共有された価値観と信念であり、組織内での行動に規範を提供するもの」(Deshpandé *et al.* 1993, p. 24) として定義されている。そして、マーケティングの研究者たちによるこれまでの企業文化の研究には、大別すると、文化類型論的アプローチと、認識論的あるいはシンボリック・アプローチという二つのアプローチがあるように思える。

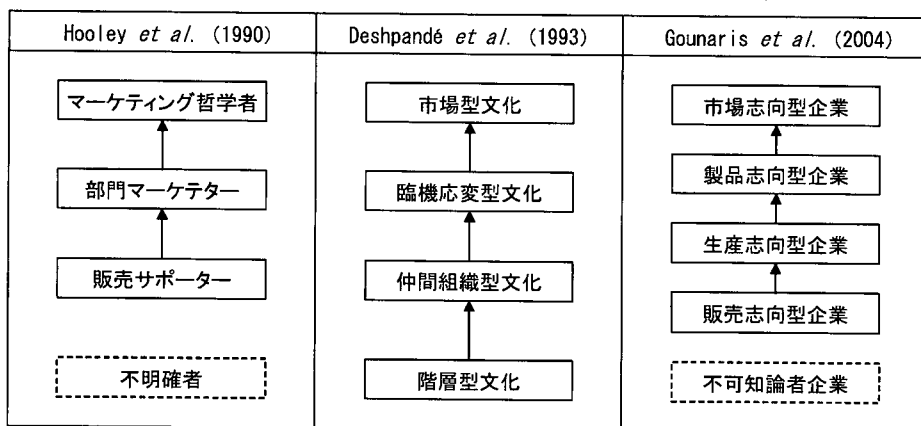
文化類型論的アプローチ

このアプローチは、どのような文化が最も企業の業績にとって望ましいのかというテーマを探求している。これは、企業文化をいくつかのタイプに類型化し、最も業績が高いタイプはどの文化かということを明らかにすることを狙いとしている。図1では、代表的な類型モデルを紹介している。

Hooley *et al.* (1990) の類型

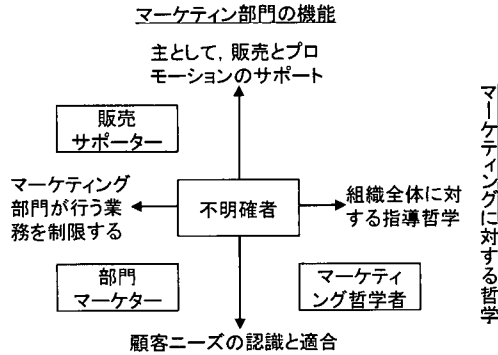
Hooley *et al.* (1990) は、イギリス企業のマーケティング担当役員を対象に、マーケティングに対する態度、組織化、実務内容を調査し、得られたデータをクラスター分析にかけて四つタイプ¹に類型化し (図2参照)、マーケティング哲学者に属する企業が最も財務的業績が高いことを明らかにした。彼らは、僅かに業種 (産業財かあるいは消費財か) による違いはあるものの、販売サ

図1 マーケティングに対する企業の態度、文化、志向の類型例*



*より上方に位置する文化、志向、及び、企業の方が、市場志向の度合いが高いことを表している。破線で示したタイプは、具体的な文化や志向を示さない企業群である。

図2 マーケティングに対するアプローチ



(出所) Hooley *et al.* (1990), p. 11.

ポーターから、部門マーケターを経て、マーケティング哲学者に至る自然な進化があることを示している。

Hooley *et al.* (1990) の結論は、第一に、マーケティング機能に対する態度について、マーケティング哲学者に属する企業では、マーケティングは企業の中核に据えられる企業文化であると CEO が認識している。また、このクラスターに属する CEO は、マーケティング教育に対して大きな重要性を認識していた。さらに、マーケティング哲学者の企業では、マーケティング部門が他の職能部門（生産、財務、人事、研究開発、販売）よりも相対的に高い地位に置かれている割合が高いことを示していた。要するに、マーケティング哲学者とされる企業では、マーケティングに対する高い地位と、マーケティング教育への重視、将来に向けた積極的で先取的なアプローチを採用する傾向にある (Hooley *et al.* 1990, p. 16)。第二に、マーケティング活動の組織化については、多くのマーケティング担当役員を任命していた。さらに、製品マネジャーと市場マネジャーが共同で製品管理業務を行ったり、マーケティング部門が他の職能部門と一緒に仕事をする割合が最も高かった。これによって、組織全体で市場に目を向けた製品開発を可能にしていた。第三に、マーケティングが責任を負うべき活動範囲について、販売サポーターや部門マーケターに属する企業では、マーケティングの主たる活動内容は、広告、マーケティング調査、プロモーションなどが中心

¹ 四つのタイプとは、①マーケティング哲学者 (marketing philosophers)：顧客ニーズを認識し適合することに責任を持つ機能として、そして、組織全体に対する指導哲学として、マーケティングを捉える企業、②部門マーケター (departmental marketers)：マーケティング活動は、マーケティング部門が行なうことと認識している企業。しかし一方で、マーケティングとは顧客ニーズに適合することであるという信念を持っている企業、③販売サポーター (sales supporters)：マーケティングの主要機能は、販売活動の際に販売促進支援を行なうことであると捉えており、マーケティングを指導哲学と捉えておらず、顧客ニーズに適合することへの役割も認識していない企業、④不明確者 (unsures)：自社内におけるマーケティングの機能に対して、どんな役割も正確に認識していない企業。マーケティングの役割は何かという質問に対して明確な回答を用意していない企業である。

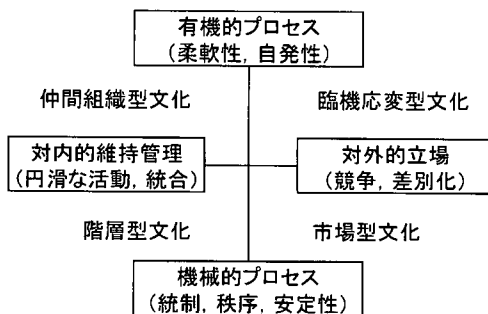
であると報告しているが、マーケティング哲学者に属する企業の多くは、それらの活動以外に、販売業者向けマーケティング、販売予測、新製品開発、価格設定、戦略計画の立案などにも参画している。最後に、各クラスターと企業の業績との関係について、マーケティング哲学者の企業では、他のクラスターに比べてROIが高く、かつ、主要な競争業者との相対的業績も高いことを報告している。この結果は、マーケティングが全社に浸透し、販売活動以外の戦略立案にも参画する企業は、市場ニーズに適合した製品開発を実現し、それによって、競争優位性の観点からは、他社よりも顧客に対してより高い価値を提供していることを示唆している。

Deshpandé *et al.* (1993) の類型

Deshpandé *et al.* (1993) は、支配的な組織属性、リーダーシップ・スタイル、組織内の絆形成メカニズム、全社戦略の主眼点に関して組織内で共有される信念に基づいて企業文化を類型化し分析している² (図3参照)。彼らは、日本企業を対象に、Drucker (1954) が示唆した企業の二つの基本的機能（マーケティングとイノベーション）の観点から、組織文化（顧客志向というマーケティング文化）と革新性（イノベーション）の事業業績へのインパクトを調査した。

彼らの研究結果は、最大の競争相手との相対的な収益性や市場シェアといった業績と、収益性や成長速度などの客観的な業績について、業績の高い順に、市場型文化、臨機応変型文化、仲間組織型文化、階層型文化という序列になる（すなわち、より市場の方を向いた文化を持つ企業は業績が

図3 組織文化タイプのモデル



(出所) Deshpandé *et al.* (1993), p. 25.

² 四つの類型とは、①市場型 (market)：競争と目標達成に主眼点を置いている企業。取引は市場メカニズムによって統治され、組織にとって重要な尺度は生産性である、②臨機応変型 (adhocracy)：事業家精神、創造性、適応性といった価値観に主眼点が置かれている企業。柔軟性と寛容性が重要な信念であり、組織の効率性は新市場と成長のための新たな方向性の発見という観点から定義される、③仲間組織型 (clan)：団結、参画、チームワークに主眼点を置いている企業。個人的な満足を通じて確保される組織メンバーのコミットメントの方が、財務や市場シェアといった目標よりも高く評価されている、④階層型 (hierarchy)：秩序、ルール、規則に主眼点が置かれている企業。取引は、監視、評価、指導の統制下にあり、組織の効率性は、明確に規定された目標との一貫性と達成度によって決定される、である。

高い) ことを発見した。また、組織の革新性は、業績とプラスの関係があることも発見した。これら二つの結果から、Drucker (1954) が示した説明的な提案を経験的に立証した。

彼らの含意の中で興味深いことは、国の文化と企業の文化は異なるということである。彼らは、日本企業をサンプルとして選択したが、その背景には、日本企業の文化面の特殊性への関心があった。日本企業は仲間組織型文化である想定されていたが、実際には、市場型、臨機応変型文化を有する企業の方が、より高い業績を達成していたということだった。それ以外で興味深いことは、彼らは、四人一組（ベンダー企業2名と顧客企業2名）のサンプリング手法を採用している。調査結果では、ベンダー企業自身が自己採点した顧客志向度合いと顧客企業がベンダーを採点した結果は乖離していた。実際に業績との関連があったのは、顧客企業からの評価であり、ベンダー自身の自己評価は業績とは関係がなかった。つまり、自社は顧客を重視していると自己主張することは何ら意味がなく、顧客の視点から自社の文化を理解する必要性があることを示唆している。

Gounaris *et al.* (2004) の類型

Gounaris *et al.* (2004) は、市場志向文化（態度や価値観）の採用度合いに基づいて、市場志向型 (market-oriented)、製品志向型 (product-oriented)、生産志向型 (production-oriented)、販売志向型 (sales-oriented)、不可知論者型 (agnostics) という五つに類型化し、企業の主要な四つの活動（計画立案プロセス、戦略形成、戦略実行、コントロール）について特徴を描き、それらの活動と事業業績との間の関係を実証的に解明した。多くの市場志向研究は、市場志向度合いと事業業績との関係に着目しているが、彼らは、市場志向に対する態度とその結果としての行動との間の関係に注目している。彼らは、市場志向に対する信念及び価値観を測定するに当たって、Hooley *et al.* (1990) が用いた測定尺度のうちの15項目を用いて、その調査結果を因子分析にかけ、五つに類型された文化は連続体を成していると主張した（図1参照）。

彼らの分析結果は、第一に、計画立案について、市場志向型企業はマーケティングを最も重視しており、市場調査を活用し、その情報を他の部門に普及させ、組織としてその市場情報に反応していた。また、戦略デザインに当たって、市場志向型企業では、市場細分化戦略が活用され、新製品開発や価格設定活動は市場を重視してデザインされていた。プロモーション予算の決定についても、過去の経験や他社との比較ではなく、製品の目標に合わせて設定されていた。第二に、マーケティングの実践について、市場志向型企業は、他のタイプの企業に比べて、経営情報システムを通じて、顧客、市場、製品に関する情報を収集し、かつ、組織的に反応していた。そして最後に、マーケティング活動に対するコントロールについて、市場志向型企業ではマーケティング部門が戦略立案に加わるだけでなく、モニタリングにも参画していることが明らかにされた。結果として、市場志向に対する企業の態度と、競争業者との相対的な事業業績（相対的市場シェア、相対的ROI）は、市場志向型企業が最も高く、一方で、販売志向型企業は最も低かった。彼らの研究成果の特徴は、市場志向という態度が管理プロセス面での行動にどのように影響を及ぼすのかを経験的に検証

した点にある。単なる業績との関係性のみを明らかにするだけでなく、オペレーション・レベルでの市場志向に向けた示唆を与えている。

ここに示した文化類型論的アプローチからの研究に共通する点は、各々のタイプは、マーケティング文化の組織全体への（精神面、行動面の両方での）浸透度合いという観点から、低次のものから高次のものへと序列付けし、市場を最も重視する文化（すなわち市場志向型の文化あるいは信念や価値観）が最も高次であると仮定していることである。そして、その序列と事業業績との間の関係を対比させ、市場志向型文化の有用性を強調している。

認識論的あるいはシンボリック・アプローチ

このアプローチは、類型論によるアプローチとは対照的に、認識論的な側面、あるいは、シンボリックな側面から企業文化にアプローチしている。表1は、市場志向企業となるための障害に関する文化面からの研究成果を示している。

このアプローチは、とりわけ、組織論あるいは組織文化論の研究成果を取り込む形での学際的な研究が進められてきた。例えば、市場志向に対する文化的側面からの初期の定義（例えば、Deshpandé and Webster 1989; Deshpandé *et al.* 1993; Narver and Slater 1990; Peters and Waterman 1982）の範囲の狭さ（価値観、信念のみを強調し過ぎていること）を指摘した Harris (1996)

表1 市場志向企業になるための障害：研究レビュー*

研究		障害	経営者の コミット	組織の 統合	権限**	マネジャー の経験	企業文化	報酬 システム
散発的 研究	Moore (1957)				○ _D		○	
	Felton (1959)		○	○	○ _D	○		
	Levitt (1960)		○	○				
	Lear (1963)			○	○ _C			
全体論的 研究	Webster (1981)		○	○		○	○	
	McNamara (1981)		○	○		○		
	Webster (1988)		○	○	○ _C		○	
	Shapiro (1988)		○	○				
	Narver and Slater (1990)		○	○			○	
	Elliott and David (1995)		○	○			○	
	Becker and Homburg (1999)		○	○	○ _D	○		○
	Harris (2000)			○	○ _D	○	○	
	Gebhardt <i>et al.</i> (2006)		○	○	○ _D	○	○	○

* ○印は、各々の研究において障害物として指摘されている項目を表している。

** Cは集権化、Dは分権化を示している。

(注) 経営者のコミット：経営者が市場志向型企業となることにコミットメントすること、組織の統合：マーケティング部門と他の職能部門が市場志向という基準で統合されること、権限：権限が上位階層に集権化されていたり、あるいは、権限が下位階層に分権化されること、マネジャーの経験：マーケティング担当役員やマネジャーが、それまでにマーケティング業務についての経験を積むこと、企業文化：マーケティング・コンセプトや市場志向という顧客（一部の研究者は競争業者を含む）を経営の中心に置くという文化を組織内に浸透させること、報酬システム：従業員等に対する報酬システムが市場志向に基づいて設計されること。

は、Hatch (1993) の動的な文化枠組みを市場志向文化に当てはめ、基本的仮定、価値観、人工物、シンボルを文化の構成要素として組み込み、いくつかの研究命題を提起した。Homburg and Pfesser (2000) は、Hofstede *et al.* (1990) や Schein (1985) による組織文化の枠組みを適用し、価値観や信念だけでなく、シンボル、儀式、英雄を企業文化の構成要素として取り込んでいる。

この研究トレンドは、大まかに、散発的研究 (sporadic research) の時期 (1950年代から1980年代) と全体論的研究 (holistic research) の時期 (1980年代後半から現在まで) という二つの時期に分類できる (Harris 1996)。

散発的研究の時期

1950年代以降に議論が活発化した散発的研究の時期は、特定の主要な障害 (例えば、トップ・マネジャーのコミットメントや組織の統合) を取り上げて、その解決策を提案していた。Moore (1957) は、1941年から1951年にかけての Sears, Roebuck and Co. 社の事例を基に、組織内でのマーケティング志向の発展パターンを明らかにしている。産業発展に伴う組織形態の変遷を追跡したこの研究は、地理的な市場の拡大に伴う組織の下位階層への権限委譲というトレンドを説明している。さらに彼は、この組織モデルの変化は、単なる集権的管理から分権的管理へのシフトという単純な変化ではなく、むしろ、生産志向経営から市場志向経営 (market-oriented management) へのシフトであると述べ、企業内での支配的な価値観を、生産担当役員の価値観からマーケティング担当役員の価値観にシフトさせる必要性を主張した (pp. 108-109)。

Felton (1959) は、統合マーケティング (integrated marketing) という概念を提案し、マーケティング・コンセプトの構成要素として、以下の点を指摘している。

- 取締役会、社長、上級役員が、統合マーケティングを開発する必要性を認識する。
- 生産、人事、財務、その他のすべての機能が十分に調整されるべきである。
- トップ・マネジャーたちによって、たくさんの複雑な機能のすべてが引き受けられ、その仕事が遂行される必要がある。

そして、この統合マーケティングに失敗する要因として、役員のマーケティング経験の不足、役員登用時の人材選択の誤り、役員相互間の統合と調整の欠如やコンフリクト、ワンマン経営者の誤った意思決定やマーケティングへの誤解、買収合併による部門間のコンフリクトなどを指摘した。

Levitt (1960) は、生産部門や研究開発部門の観点からの製品中心の経営ではなく、顧客ニーズの観点からの顧客中心の経営に転換することを強調した。そのためには、マーケティングを生産活動の後に続く販売活動として捉えるのではなく、研究開発や生産活動に先行する顧客ニーズの発見及び創造とその充足という活動として捉える発想転換の必要性を主張した。この発想転換の実現に当たっては、トップ・マネジャーのリーダーシップが不可欠であり、企業全体を顧客創造と顧客満

足のための有機体と見なすべきであると主張した。

Lear (1963) は、販売組織という側面から考察した。彼は、製品別の販売組織から、市場別及び顧客別の販売組織体制への変更を実現するには多くの困難性が存在することを示唆している。例えば、市場別・顧客別の販売組織になることで、販売担当者が担当する製品バリエーションの増加、新組織体制への移行に伴う人事異動、担当地域と担当顧客の変更、業務及び責務の再定義、顧客の困惑などを障害として挙げている。これらの困難性に対して、彼は、顧客企業側の集権的購買行動の出現による関連販売や周辺事業への多角化による事業成長の可能性の出現が、市場別販売組織（すなわち、市場志向型の販売組織体制）への推進を後押ししていると述べている。さらに、そのような市場志向型組織への移行期においては、マーケティング担当役員が重要な役割を担っており、マーケティング管理を本社部門と現場部門の両方に浸透させるために、マーケティング担当役員は、他のオペレーション部門の役員と同等レベルの地位が与えられるべきであると提案している。

このように、散発的研究の時期は、主として、マーケティング担当役員あるいは経営者が率先して自社の組織構造をマーケティング中心の組織構造に変革する必要があることを議論していた。そのために、トップ・マネジャーあるいはマーケティング担当役員が強い権限を持ち、全体を統合するためのリーダーシップを発揮することが重要であると結論づけている。

全体論的研究の時期

1980年代以降における全体論的研究の時期では、企業経営及び戦略立案におけるマーケティングの復権、あるいは、企業文化への注目の増大によって市場志向についての議論が活発化した（例えば、Deshpandé and Parasuraman 1984; Parasuraman and Deshpandé 1984）。

Webster (1981, 1988) は、企業にとってのマーケティングの重要性を再認識する必要性を強調した。たとえば、彼は、アメリカ企業30社のトップ・マネジャーへのインタビュー結果から、経営者たちはマーケティング・コンセプト（顧客を重視するという経営哲学）を十分に受け入れていることを発見した（Webster 1981）。その要因として、彼は、マーケティングに対して明確な責任を持つ上級役員の不在を指摘している。そのような企業は、生産志向、技術志向、販売志向などの考え方によって支配されていた。他方で、彼はマーケティング部門が企業内での地位を低下させた理由として、マーケティング・マネジャーの財務的観点の欠如を指摘している。こうした状況の中で、彼は、マーケティング・コンセプト実行の困難性を克服する方向として、以下の点を提案している。

- マーケティングという観点を組織内に促進すること。
- マーケティング組織を設置すること。
- マーケティング組織に対してトップ・マネジャーが支援をすること。
- マーケティング・マネジャーは、財務的指標（ROI や ROA）に関する知識を育成し、それ

に対して多くの注意を向けること。

さらに、Webster (1988) は、同様の文脈の中で、顧客志向型企業を開発するための基本的な必要条件として、以下の項目を指摘している。

- トップ・マネジャーによって支持された顧客志向の価値観と信念を醸成すること。
- 戦略的計画立案プロセスの中に市場と顧客に向けた焦点を組み入れること。
- 強力なマーケティング・マネジャーとマーケティング・プログラムを開発すること。
- 市場ベースの業績尺度を開発すること。
- 顧客へのコミットメントを組織内全域で育成すること (p. 37)。

McNamara (1981) と Parasuraman (1981) は、多くの経営者たちによるマーケティング・コンセプトへの誤解について議論し、より深い洞察を提供した。例えば、McNamara (1981) は、マーケティング・コンセプトという経営哲学を採用できない企業の障害として、以下の点を指摘している。

- マーケティング・コンセプトの意味について相当な混乱がある。
- 役員たちのほとんどは、マーケティングの基本原則や戦略に関する実務経験がない。
- マーケティング部門を管理する適切な人材を発見できない。
- マーケティング・コンセプトを実行する際の普遍的に有効なツール・キットがない。
- 社内において変化への抵抗がある (pp. 102-104)。

McNamara (1981) が指摘したこれらの障害は、要するに、マーケティング・マネジャーの経験不足や登用面の不備、マーケティングに向けた全社的な統合の欠如による抵抗、そして、マーケティング・コンセプト実行のための具体的手法が未開発であることに起因している。この最後の問題（マーケティング・コンセプトを実行する際に有効なツール・キットの欠如）は、後に、Kohli and Jaworski (1990) によって問題提起され、その後の研究で議論されることになった。

Shapiro (1988) は、ある企業の経営改革の事例を題材に、その業績回復への過程での販売、生産、財務といった部門間のセクショナリズムに焦点を当て、市場駆動型企業 (market driven company) となるための方向性として、以下の点を示した。そしてさらに、これらの項目を推進するには、トップ・マネジャーのコミットメントとパワーが必要とされると指摘している。

- 購買影響要因に関する重要な情報が、企業内のすべての職能部門に行き渡っていること。
- 戦略的意思決定と戦術的意思決定が、職能横断的かつ部門横断的に行われていること。

- ・担当部門と職能部門がうまく調整された意思決定を行い、コミットメントに対する認識を持って意思決定された事項を実行すること。

1990年代になると、それまでの議論とは一線を画すテーマが提起された。Narver and Slater (1990) は、市場志向を“企業文化”と捉え、市場志向という文化を醸成することが持続的な競争優位性の獲得に貢献すると主張した。彼らのモデルでは、市場志向となるためには、部門間での情報の共有や戦略に向けた統合、他の事業部門との資源の共有、競争業者の戦略に関するトップ・マネジメント間での議論が必要であることを証明している。

Elliott and David (1995) は、市場情報の収集活動としてのマーケティング調査に取り組んでいる企業と、取り組んでいない企業との違いを探求し、マーケティング調査へのコミットメントに影響を及ぼす態度と企業文化に関する深い理解を提示した。彼は、組織認知の観点から、個人の信念が態度と関連があることに着眼し、マーケティング調査に対するマーケティング担当役員の信念を、彼らへのインタビューを通じて調査した。その調査結果は、マーケティング調査にコミットメントしない担当役員は、マーケティング調査は知識を向上させたり価値ある情報を提供せず、役に立たない活動なので、それへの費用支出は正当化できないという信念を持っていた。一方で、マーケティング調査を活用している担当役員の方が、それから得られる成果に高い評価を示していた。そして、組織内での社会規範的な信念は個人の主観的規範を形成するということを発見し、マーケティング担当役員の態度と規範が、彼らの意志を形成させ、それが行動として表出すると関連づけた。彼らの含意は、マーケティング担当役員が、他の役員、とりわけ、社長や財務担当役員から好意を持たれていると確信する場合には、マーケティング担当役員がマーケティング調査にコミットメントすることを可能にし、結果として、市場志向となるための企業文化に重大な影響を及ぼすというものであった。それ故に、マーケティング担当役員は、社内において、社長と財務担当役員などの他の役員をコミュニケーションの標的とすべきであると主張された。

Becker and Homburg (1999) は、市場志向の構成概念に関するそれまでの二つの観点（文化と行動）とは別に、システムに基づく観点を提案した³。彼は、「顧客と競争業者に企業組織の志向の方向づけを促進するように経営システムが設計される度合い」（p. 18）として市場志向型経営（market-oriented management）を概念化した。ここで、経営システムとは、企業の計画立案、組織編成、コントロールという基本的な経営管理機能の遂行を支援するシステムを指し、具体的には、計画システム、組織システム、情報システム、人的資源管理システム、コントロール・システムから構成される。彼らは、ドイツ企業のゼネラル・マネジャー234人から得られたデータに基づく調査結果から、各々の経営サブ・システムの市場志向度合いと市場業績（顧客満足度、ロイヤル

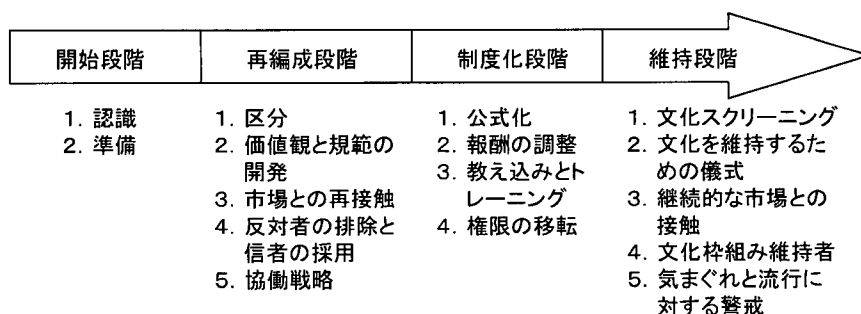
³ Becker and Homburg (1999) は、行動や文化ではない第三の観点として経営システムという観点から市場志向を考察しているが、実際には、行動や文化の観点との重複があり、彼らの観点はそれまでの行動や文化という観点と代替的であるとは言えない（Helfert *et al.* 2002）。

ティ獲得、顧客価値の創造、市場シェア）との間には直接的なプラスの関係があり、さらに、財務的業績（ROS）との間には市場業績を経由した間接的なプラスの関係があることを発見した。彼らの研究成果の優位性は、市場志向の前提を、文化や行動といった狭い範囲で捉えるのではなく、5つのサブ・システムからなる経営システムという包括的な体系として捉えている点にある。それによって、市場志向となるための障害が多方面に渡って抽出されている。例えば、マーケティング担当責任者の地位の高さ、部門横断的な顧客情報の普及、マーケティング及び販売部門の担当者による目標定義プロセスへの参加、マーケティング部門での業務経験があるゼネラル・マネジャー候補者、顧客満足度に基づく報酬などが挙げられている。

Harris (2000) は、組織の構築に関して文化的な観点を採用することで、市場志向への障害は、組織面の3つの主な障害（組織構造（統合、公式化、分権化）、組織戦略（サービス重視かコスト重視か）、組織システム（コミュニケーション、統合施策、マーケティングとの協力システム））に分類できることを示唆した。そして、イギリスの小売業を対象として、ケース・スタディと質問紙調査という二段階からなる調査デザインに基づいて、ケース・スタディの結果から導き出された8つの仮説について経験的に検証した。その結果、統合、公式化を除くすべての変数が市場志向度合いに対して有意にプラスのインパクトがあることを発見した。

Gebhardt *et al.* (2006) は、それまでの因果モデル中心の経験的研究ではなく、市場志向型組織になるための組織変革プロセスに着目し、長期的推移法 (longitudinal-processual method) を用いたデータ対話型分析アプローチによって、四社を対象とした調査結果から、経路依存的な四段階（開始、再編成、制度化、維持）からなる理論モデルを開発した（図4参照）。彼らによれば、市場志向は、根本的には、文化的な価値観に依存する (p. 51)。彼らは、市場志向への文化面からのアプローチを支持しているが、他の支持者たちとは異なり、市場志向型企業には6つの要素からなる文化的価値観（信用 (trust)、自由解放 (openness)、約束の遵守 (keeping promises)、尊敬 (respect)、協働 (collaboration)、存在理由として市場を捉えること (viewing the market as the *raison d'être*)）があることを述べている。そして、この文化の構成要素は、市場志向行動（市場

図4 市場志向の形成プロセス



（出所） Gebhardt *et al.* (2006), p. 51.

情報の収集、普及、反応)の基礎となり、市場志向度合いの高い企業は、それが低い企業よりも、これらの6つの文化要素について強い度合いを示していたことを発見した。要するに、彼は、市場志向型組織の構築は本質的には企業文化の変換プロセスであり、市場志向型企業は、文化変革への着手によって組織メンバーの価値観を変革し、それが市場志向行動へと転換され、最終的に、市場志向型組織が構築されるという経路依存的プロセスによって完成されることを示した。

Gebhardt *et al.* (2006) の研究の特徴は、第一に、提示された四段階の組織変革プロセスは、経営組織論で議論される組織開発プロセスと類似しているが、彼らが提示したモデルには市場との再接触というステップが組み込まれている。これは、市場志向文化を創造し、市場志向型組織へと変革するためには、組織メンバーが市場と接触する必要があることを暗示している。第二に、組織メンバー間や組織内のパワーが、変革の奨励、変革への道案内、市場志向の維持といった市場志向への変革に当たって重要な役割を果たすことを発見している。第三に、市場志向型組織は、学習する組織であることを暗示している。市場志向型組織は、組織メンバーが共通の経験を通じて、やがて、それらの共通経験は組織的に共有された市場計画やプロセス計画として公式化される。

まとめと議論

市場志向に関する研究は、市場志向を文化という観点から捉えた場合、文化類型論的アプローチと認識論的あるいはシンボリック・アプローチに分けられた。さらに、後者のアプローチは散発的研究の時期と全体論的研究の時期という二つの時期に分類された。

まず、文化類型論的アプローチでは、分類基準は異なるが、いずれも市場志向の採用度合いに基づく連続体をなしており、より市場志向な文化を有する企業は事業業績も高いことを示し、その文化の優位性を強調していた。他方、認識論的あるいはシンボリック・アプローチでは、経営者のコミットメントや組織の統合を強調していた。また、組織の統合とあわせて、マーケティング担当役員への権限委譲や、他の職能部門の担当役員と同等以上の地位を与えることが提案された。さらに、散発的研究の時期と全体論的研究の時期に分けた場合、前者は、主として、市場志向という概念が提起される以前のマーケティング志向あるいは顧客志向という経営哲学として議論されてきたが、そこでは、その経営哲学を企業内に浸透させるという意味から、経営者のコミットメントと(マーケティング部門を中心とした)組織の統合が強調された。そして、全体論的研究においては、表1からも明らかなように、経営者のコミットメントや組織の統合だけでなく、マーケティング・マネジャーに登用する人材の経歴(マーケティングの経験)や従業員への報酬システムなども提案されるようになった。そして、特に、1990年代以降は、企業文化の側面から、これらの文化変革を市場志向企業への障害と捉え、文化概念の操作化が試みられた。

さて、第二章の冒頭で議論した市場志向の捉え方(行動と捉えるか、あるいは、文化と捉えるか)の問題については、近年の市場志向に関する研究では、行動と文化の構成概念を混同していることへの批判や、あるいは、区別する必要性すらないかもしれないことが指摘されている。例えば、

Cadogan and Diamantopoulos (1995) は、行動面からの観点 (Kohli and Jaworski 1990) と文化面からの観点 (Narver and Slater 1990) は、ほとんどすべての構成概念について重複していると述べている。Griffiths and Grover (1998) は、市場志向の行動面の観点と文化面の観点は、まったく異なるものではなく、互換性があり、かつ、相補的であると述べている。さらに、Avlonitis and Gounaris (1997) は、彼らの経験的な検証結果から、市場志向を態度の集まりとして扱うか、あるいは、行動の集まりとして扱うかというのは避けるべきだと結論づけている。彼らの調査結果では、市場志向の態度面と行動面の両側面は、相互に関連があることを示しており、かつ、マーケティングを、顧客ニーズの充足とそのニーズに対して製品を適合させることとして見なす態度は、市場に受け入れられるような行動に導くと結論づけている。また、市場志向文化の認識論的あるいはシンボリック・アプローチの研究レビューからも明らかなように、近年の市場志向の前提に関する研究は、単なる企業文化としてではなく、それ以外の要素も含めたより包括的な概念を組み入れている。

これらの議論から、実際には、市場志向の構成概念としての文化と行動は別個に捉えるものではないように思える。文化と行動は動的に相互作用しながら影響を及ぼし合っているはずである。市場志向を重視した態度や文化は、市場志向的な行動を生み出すであろうし、逆に、市場志向的な行動を遂行しても、それを受け入れる風土的な土壌がなければ、それらの行動は賞賛されないだろう。企業が市場志向になるために重要なことは、組織メンバーの行動面だけでなく、自社内の企業文化に対して、より多くの関心を向け、そして、市場志向という文化を開発し、管理することが重要である。実際、文化と行動の両方を市場志向の前提として因果モデルを開発し、事業業績との関係を解明する研究が見られる。

以上の議論から、市場志向企業となるための前提あるいは障害を解明するには、行動や文化といった代替的な観点から考察するのではなく、行動と文化を含めたより包括的な観点から概念化し、操作化する必要がある。そのためには、文化と行動を変革するためのより包括的な何らかの概念を構築しなければならない。例えば、表 1 で示したように、Becker and Homburg (1999) は、経営管理プロセスに基づく経営システムを市場志向の前提とするシステム・ベースド・アプローチを採用している。Gebhardt *et al.* (2006) は、組織内での価値観や人事制度、顧客との直接的な相互作用などが市場志向文化を醸成することを指摘している。さらに、Harris (2000) は、市場志向を開発する際の障害として、組織構造、組織戦略、組織システムを指摘している。これらは、いずれも、文化や行動を市場志向の前提とするのではなく、より包括的な概念を開発し、文化や行動は、その構成要素あるいは経営管理活動による結果として捉えている。

彼らの研究は、多くの示唆を提供している。従来の市場志向の前提と成果に関する研究は、行動と文化のいずれの観点であれ、主に、事業業績との直接的な関係から考察されてきたが、行動や文化よりもより包括的な概念を導入することによって、それは、因果関係の連続体と見なすことが可能となる (図 5 参照)。さらに、文化と行動は、互いに相互作用しながら、両者とも、より市場志

図5 システム、文化、行動、業績の関係



向的な文化及び行動へと発展していくという動的なメカニズムが説明できるかもしれない。

しかし、行動や文化の変革に導く経営管理システムは、どのようなサブ・システムから構成されているのかについての議論は、ようやく始まったばかりである。経営管理のどのような分野が文化や行動の変革をもたらし、かつ、どのような経営管理手法が最も効果的あるいは効率的に市場志向へと導くのかを探索することが今後の研究課題となるだろう。

〔参考文献〕

- Avlonitis, George J. and Spiros P. Gounaris (1997), "Marketing Orientation and Company Performance: Industrial vs. Consumer Goods Companies," *Industrial Marketing Management*, Vol.26, No. 5, September, pp. 385-402.
- Baker, William E. and James M. Sinkula (1999), "The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation of Organizational Performance," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, No. 4, pp. 411-427.
- Barksdale, Hiram C. and Bill Darden (1971), "Marketers' Attitudes toward the Marketing Concept," *Journal of Marketing*, Vol. 35, No. 4, October, pp. 29-36.
- Becker, Jan and Christian Homburg (1999), "Market-Oriented Management: A Systems-Based Perspective," *Journal of Market Focused Management*, Vol. 4, No. 1, pp. 17-41.
- Bell, Martin L. and C. William Emory (1971), "The Faltering Marketing Concept," *Journal of Marketing*, Vol. 35, No. 4, October, pp. 37-42.
- Cadogan, John W. and Adamantios Diamantopoulos (1995), "Narver and Slater, Kohli and Jaworski and Market Orientation Construct: Integration and Internationalization," *Journal of Strategic Management*, Vol. 3, No. 1, pp. 41-60.
- Day, George S. (1994), "The Capabilities of Market-Driven Organizations," *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 4, October, pp. 37-52.
- (1999), *The market Driven Organization: Understanding, Attracting, and Keeping Valuable Customer*, New York, The Free Press, 徳永豊・井上崇通・篠原敏彦訳『市場駆動型の組織—市場から考える戦略と組織の再構築—』同友館, 2005年。
- and Robin Wensley (1983), "Marketing Theory with a Strategic Orientation," *Journal of Marketing*, Vol. 47, No. 4, Fall, pp. 79-89.
- Deshpandé, Rohit and A. Parasuraman (1984), "Organizational Culture and Marketing Effectiveness," in Anderson, Paul F. and Michael J. Ryan (eds.), *1984 AMA Winter Educators' Conference: Scientific Method in Marketing*, pp. 137-140.
- and Frederick E. Webster, Jr. (1989), "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda," *Journal of Marketing*, Vol. 53, No. 1, January, pp. 3-15.

- , John U. Farley, and Frederick E. Webster, Jr. (1993), "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firm: A Quadrant Analysis," *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 1, January, pp. 23–37.
- Drucker, Peter F. (1954), *The Practice of Management*, New York, Harper and Row Publishers, 上田惇生訳『[新訳] 現代の経営 (上) (下)』ダイヤモンド社, 1996年。
- Dunn, Mark G., David Norburn, and Sue Birley (1985), "Corporate Culture: A Positive Correlate with Marketing Effectiveness," *International Journal of Advertising*, Vol. 4, pp. 65–73.
- Elliott, Richard and Jobber David (1995), "Expanding the Market for Marketing Research: Changing Beliefs, Attitudes, and Corporate Culture," *Journal of the Market Research Society*, Vol. 37, No. 2, pp. 143–158.
- Felton, Arthur P. (1959), "Making the Marketing Concept Work," *Harvard Business Review*, Vol. 37, No. 4, July–August, pp. 55–65.
- Gainer, Brenda and Paulette Padanyi (2005), "The Relationship between Market-Oriented Activities and Market-Oriented Culture: Implications for the Development of Market Orientation in Nonprofit Service Organizations," *Journal of Business Research*, Vol. 58, No. 6, pp. 854–862.
- Gebhardt, Gary F., Gregory S. Carpenter, and John F. Sherry Jr. (2006), "Creating a Market Orientation: A Longitudinal, Multifirm, Grounded Analysis of Cultural Transformation," *Journal of Marketing*, Vol. 70, No. 4, October, pp. 37–55.
- Gounaris, Spiros P., George J. Avlonitis, and Paulina Papastathopoulou (2004), "Managing a Firm's Behavior through Market Orientation Development: Some Empirical Findings," *European Journal of Marketing*, Vol. 38, No. 11/12, pp. 1481–1508.
- Griffiths, Janice S. and Rajiv Grover (1998), "A Framework for Understanding Market Orientation: The Behavior and The Culture," in Grewal, D. and C. Pechman (eds.), *Marketing Theory and Applications*, Vol. 9, pp. 311–320.
- Harris, Lloyd C. (1996), "Cultural Obstacles to Market Orientation," *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol. 2, No. 4, pp. 36–52.
- (2000), "The Organizational Barriers to Developing Market Orientation," *European Journal of Marketing*, Vol. 34, No. 5/6, pp. 598–624.
- Hatch, Mary Jo (1993), "The Dynamics of Organizational Culture," *Academy of Management Review*, Vol. 18, No. 4, pp. 657–693.
- Helfert, Gabriele, Thomas Ritter, and Achim Watler (2002), "Redefining Market Orientation from a Relationship Perspective," *European Journal of Marketing*, Vol. 36, No. 9/10, pp. 1119–1139.
- Hofstede, Geert, Bram Neuijen, Denise Daval Ohayv, and Geert Sanders (1990), "Measuring Organizational Culture: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 2, June, pp. 286–316.
- Homburg, Christian and Christian Pflesser (2000), "A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes," *Journal of Marketing Research*, Vol. 37, No. 4, pp. 449–462.
- Hooley, Graham J., James E. Lynch, and Jenny Shepherd (1990), "The Marketing Concept: Putting the Theory into Practice," *European Journal of Marketing*, Vol. 24, No. 9, pp. 7–24.
- Jaworski, Bernard J. and Ajay K. Kohli (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 3, July, pp. 53–70.
- Keith, Robert J. (1960), "The Marketing Revolution," *Journal of Marketing*, Vol. 24, No. 3, January, pp. 35–38.
- Kohli, Ajay K. and Bernard J. Jaworski (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 2, April, pp. 1–18.
- Kotler, Philip (1967), *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.

- Lear, Robert W. (1963), "No Easy Road to Market Orientation," *Harvard Business Review*, Vol. 41, September–October, pp. 53–60.
- Levitt, Theodore (1960), "Marketing Myopia," *Harvard Business Review*, Vol. 38, No. 4, July–August, pp. 45–56.
- McNamara, Carlton (1981), "Time is Running Out for Executives Still Flirting with the Marketing Concept," *Sales and Marketing Management*, Vol. 126, No. 4, March 16, pp. 102–106.
- Meehan, Seán, Patrick Barwise, Mark Vandenbosch, and Willem Smit (2007), "The Impact of Organizational Values on the Effectiveness of Market-Oriented Behaviors," *Marketing Science Institute Reports*, No. 07–116, Marketing Science Institute.
- Moore, David G. (1957), "Marketing Orientation and Emerging Patterns of Management and Organization," in Bass, Frank M. (ed.), *The Frontiers of Marketing Thought and Science*, American Marketing Association, pp. 102–109.
- Narver, John C. and Stanley F. Slater (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 4, October, pp. 20–35.
- Parasuraman, A. (1981), "Hang On to the Marketing Concept!," *Business Horizons*, Vol. 24, No. 5, September–October, pp. 38–40.
- and Rohit Deshpandé (1984), "The Cultural Context of Marketing Management," in Belk, Russell W. (ed.), *1984 AMA Educators' Proceedings*, pp. 176–179.
- Peters, Thomas J. and Robert H. Waterman (1982), *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, New York, Harper and Row, Publishers, 大前研一訳『エクセレント・カンパニー——超優良企業の条件——』講談社, 1983年。
- Schein, Edgar H. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, 清水紀彦・浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ——リーダーは文化をどう変革するか——』ダイヤモンド社, 1989年。
- Shapiro, Benson P. (1988), "What the Hell is 'Market Oriented'?", *Harvard Business Review*, Vol. 66, No. 6, November–December, pp. 119–125.
- Sinkula, James M. (1994), "Market Information Processing and Organizational Learning," *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 1, January, pp. 35–45.
- , William E. Baker, and Thomas Noordewier (1997), "A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, No. 4, pp. 305–318.
- Slater, Stanley F. and John C. Narver (1994), "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?", *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 1, January, pp. 46–55.
- and John C. Narver (1995), "Market Orientation and the Learning Organization," *Journal of Marketing*, Vol. 59, No. 3, July, pp. 63–74.
- Webster, Frederick E., Jr. (1981), "Top Management's Concerns about Marketing: Issues for the 1980's," *Journal of Marketing*, Vol. 45, No. 3, Summer, pp. 9–16.
- (1988), "The Rediscovery of the Marketing Concept," *Business Horizons*, Vol. 31, No. 3, May–July, pp. 29–39.